
Innovación en comunicación. Un arte que los humanistas necesitan aprender y enseñar

JAMES BREINER

Consultor en Periodismo Emprendedor. Centro Internacional para Periodistas (ICFJ) y Centro Knight de Periodismo de las Américas

En el mundo académico, quienes se dedican a las humanidades lidian constantemente con las fuerzas comerciales, tecnológicas y populares que tienden a menospreciar el valor de estos estudios. Esta situación persiste a pesar de que la filosofía, la literatura y la historia conforman la base de nuestras instituciones, ideas y maneras de pensar. En un lamento reciente sobre este tema, el profesor Terry Eagleton ha escrito en “The Slow Death of the University”¹ que las universidades han perdido el rumbo al emular el comportamiento de los súper héroes de una sociedad cautivada por logros comerciales, como por ejemplo Steve Jobs, el líder mítico de Apple.

En el entorno actual, las universidades se han despistado, argumenta

Eagleton, al aceptar la idea de que su actividad fundamental es promover la investigación que desemboca en innovaciones comercializables. Es decir, por razones de supervivencia, en un mundo cada vez más competitivo, la universidad ve la necesidad de convertirse en motor de la innovación y el emprendimiento a partir de sus hallazgos de investigación.

No hay reflexión sobre lo que estamos haciendo, dice Eagleton. De hecho, este autor cree que las universidades necesitan recuperar la distancia respecto al capitalismo de la globalización. Hay algo vulgar, en su opinión, en la estampida hacia la adulación de los nuevos multimillonarios de los imperios digitales con el fin de atraer donativos extraordinarios mediante el establecimiento de centros

1 Eagleton, T. (2015).

de “innovación” cuyo propósito es estudiar las grandes hazañas de los propios mecenas. Mientras tanto, las facultades de humanidades se desvanecen por falta del apoyo de los líderes universitarios. Justamente en el momento en que son más necesarias, cuando el mundo del nuevo capitalismo tecnológico y global necesita ser analizado, estudiado y criticado desde el punto de vista humanístico y social. Según Eagleton, las universidades están debilitando con ello las únicas instituciones que son capaces de emprender esa tarea, las facultades de humanidades.

Pero la crítica de Eagleton llega un poco tarde. Las universidades ya habían abrazado el estudio de la dirección de empresas hace un siglo, después de la Primera Guerra Mundial, como recuerda Peter F. Drucker, el gurú de la disciplina. La razón de esa apuesta fue la necesidad de crear sistemas de organización para la producción masiva, la capacitación de millones de personas sacadas de una sociedad rural y el mandamiento de estos recursos. Esas necesidades se combinaron para dar a luz a las escuelas que se especializaron en dirección de empresas².

En los años treinta del pasado siglo, una universidad jesuita en Cleveland, Ohio, donde estudiaba la generación de mi padre, ofrecía un grado en dirección de empresas que requería que se estudiaran los clásicos del latín y del griego antiguo en el original, al mismo tiempo que se aprendía contabilidad. Las universidades reconocían así que la actividad de crear y gestionar empresas u organizaciones era una actividad humanista y social. Estaban convencidas de que la nueva sociedad necesitaba a líderes con las habilidades para dirigir organizaciones, pero también con las virtudes morales, éticas y sociales que les permitieran mejorar la sociedad. Por tanto, la dirección de empresas era digna, en aquellos momentos, del estudio de académicos y humanistas.

Las universidades estadounidenses y alemanas, según Drucker, fueron las primeras que integraron estas disciplinas en los programas de estudios. No sucedió de ese modo en las universidades inglesas. Eagleton, con sus muchos años de experiencia en instituciones británicas, recuerda con nostalgia cómo el ambiente universitario que vivió en aquella época tenía un aire casi pastoril, apartado del bullicio de los negocios y los mercados.

Sólo después de la Segunda Guerra Mundial, en las universidades de un buen número de países europeos se empezó a estudiar la dirección de empre-

2 Drucker, P.F. (1985), pp. 1-19.

3 Drucker, P.F. (2007), p. 32.

sas o *management*. Y pronto el interés académico por esa disciplina se extendió a ámbitos de estudio de lo más variados. En los años setenta, por ejemplo, la Universidad de Navarra estableció en su facultad de Comunicación el Departamento de Empresa Informativa, que fue una innovación en los estudios universitarios españoles. Se reconocía así el lazo entre la dirección de las empresas informativas y el rol crucial de la prensa en una sociedad democrática. En otras palabras, se admitía que el estudio de las empresas era digno de la investigación y la enseñanza, en múltiples áreas del saber. Prácticamente en todo el mundo, desde esos años setenta, la implantación de los estudios de dirección de organizaciones en todos los ámbitos universitarios ha sido ya imparable.

Management e innovación

Echando la vista atrás, Drucker tiene el honor de ser prácticamente el inventor de la disciplina de la dirección de empresas. En una de sus expresiones más famosas, el autor austríaco señalaba: “Dado que su propósito es crear un cliente, cualquier empresa tiene dos –y sólo dos– funciones básicas: el marketing y la innovación”. El resto de actividades, desde su punto de vista, eran generadoras de costes. El marketing y la innovación eran las responsables de los resultados financieros³. En ese esquema clásico de Drucker, el rol de la innovación se centraba en crear productos y servicios mejores y más económicos⁴.

El padre del *management* amplió su visión del rol de la innovación en obras como *Innovation and Entrepreneurship*. En ese libro, publicado hace ya tres décadas, Drucker observaba que la economía de Estados Unidos estaba convirtiéndose en una economía emprendedora, *an entrepreneurial economy*, y que la misma sociedad se había contagiado de ese espíritu y era también una sociedad emprendedora, *an entrepreneurial society*. A lo largo de esa obra desarrollaba los principios, las prácticas y la disciplina necesarias para hacer realidad esa nueva economía.

Sus predicciones no se equivocaron. Lo que Drucker observaba era que las grandes instituciones que habían prosperado siguiendo el modelo de dirección que él mismo contribuyó a crear –los hospitales, las universidades, la sociedad de bienestar, las grandes industrias tradicionales (automóviles, siderurgia, químicas)– se desvanecían en los años setenta por falta de innovación

4 Drucker, P.F. (2007), p. 34.

en productos, procesos y marketing⁵. Nuevas organizaciones pequeñas y muy ágiles estaban “desindustrializando”, e incluso “desinstitucionalizando”, América, y no sólo en los ámbitos más cercanos a las industrias tecnológicas. La gran mayoría de los nuevos empleos creados entre 1965 y 1984 en Estados Unidos no se produjeron en las grandes empresas, sino “en todas partes y en ninguna parte”, como observaba Drucker. La clave de ese fenómeno eran pequeñas innovaciones en empresas disruptivas que reconocían las debilidades de los antiguos modelos de dirigir empresas, y se aprovechaban de ellas⁶.

Peter Drucker hizo ese análisis en 1985. Aunque la mayoría de la gente suponía que los nuevos empleos provenían del sector de la alta tecnología, la verdad era más banal. Por ejemplo, estaban brotando muchas clínicas independientes para el tratamiento de urgencias que pretendían ofrecer un servicio más conveniente y menos costoso que el de los grandes hospitales de escala industrial, que ofrecían todo tipo de servicio. En el área de las manufacturas, las miniplantas de acero aprovechaban procesos más baratos y ofrecían productos más personalizados, ajustados a las necesidades de sus clientes, para arañar cuota de mercado a los grandes fabricantes. Las pequeñas empresas explotaban nichos, mientras que las grandes pensaban en todo el mercado.

Hoy día las universidades en todo el mundo están padeciendo el mismo desafío que vivieron las grandes empresas e instituciones. Los cambios económicos desencadenados por Internet están acelerando la disrupción de su modelo de negocio, pero también en este caso sería un error culpar de todo a la tecnología. Realmente, la disrupción comenzó en los años cincuenta y sesenta, como apuntaba Drucker al hablar de otro tipo de organizaciones. En este caso, las innovaciones explotan huecos en torno a un producto cuya esencia no ha cambiado mucho en mil años –conferencias magistrales, enseñanza verificada por un examen o una tesis y, al final, una certificación, un título. Los innovadores que ahora arrebatan alumnos, prestigio e ingresos a las grandes universidades están explotando nuevos mercados (adultos que quieren ampliar sus habilidades y cualificaciones, jóvenes que no tienen ni el tiempo ni el dinero para estudiar en un campus), con nuevos productos (asignaturas particulares con certificación, en vez de un título), a través de nuevas modalidades de distribución (clases en centros comerciales, centros comunitarios, iglesias y, por supuesto, Internet) y con precios muy competitivos (desde *Massive Open*

5 Drucker, P.F. (1985), p. 20.

6 Drucker, P.F. (1985), p. 314.

Online Courses gratuitos hasta modelos *freemium*, con algunos cursos gratuitos y otros más avanzados de pago).

Así pues, al igual que en otros muchos ámbitos, hay al menos dos razones para centrar la mirada de la investigación en la innovación y el emprendimiento en las universidades, sin olvidar el foco humanista genérico que estuvo presente en los inicios de los estudios de dirección de organizaciones. La primera es el deseo de supervivencia de las propias universidades; la segunda, la necesidad de entender y explicar cómo estas disciplinas, también en la universidad, ayudan al ser humano a crear una sociedad más justa y más democrática.

Uno de los ámbitos de conocimiento donde con más claridad se percibe la necesidad de incorporar la innovación y el emprendimiento al acervo universitario es el de la comunicación. Al fin y al cabo, quizá ningún otro campo del saber teórico y práctico se ha visto afectado tanto como éste por la revolución de las tecnologías de la información, que ha protagonizado cambios sociales, políticos y económicos trascendentales en las últimas décadas. También ha creado nuevos retos en el modo de percibir el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Las revoluciones en la comunicación

La transformación de la sociedad tradicional en una sociedad más emprendedora e innovadora está ocurriendo en medio de una revolución en las formas de comunicación. Tal proceso, como ya se ha comentado, comenzó antes de la llegada de Internet, en los años 50 y 60 del siglo XX, en el entorno de las pequeñas empresas. Sin embargo, la llegada de la Red de Redes, primero como una infraestructura técnico militar, y posteriormente como red de comunicación cada vez más masiva, a partir de mediados de los años noventa, aceleró esas transformaciones. Fue el momento en que nacieron el primer buscador global (Yahoo 1994), el primer navegador popular (Netscape 1994), las primeras grandes empresas de *ecommerce* (ebay, con subastas, y Amazon como gran tienda online, en 1995), los servidores de email (Hotmail 1996), los DVDs (1996) y el vídeo bajo demanda (Netflix 1997). Posteriormente llegarían infinidad de nuevos productos que revolucionaron la vida de millones de personas: Google y PayPal llegaron en 1998, Napster en 1999, Blogger en 2000, Skype en 2003 y Facebook en 2004⁷.

7 Moya, F.J. y Gràcia, R. (2014).

Esta irrupción de Internet, y posteriormente de todo tipo de dispositivos de comunicación digital, sobre todo de teléfonos móviles, es sólo un paso más en la continua evolución tecnológica de los medios de comunicación masiva experimentada en los últimos siglos. Así, por ejemplo, la primera industrialización de la prensa, tras su fundación en la época de la imprenta, tuvo lugar en el siglo XIX con la implantación de las rotativas de alta velocidad y la comercialización masiva de periódicos apoyada por la publicidad. Llegaron después la radio y la televisión en el siglo XX, y los avances tecnológicos se siguieron produciendo uno tras otro a un ritmo cada vez más rápido.

Pero nunca hay que perder la perspectiva al analizar estos trepidantes cambios modernos, porque en todos ellos hay una raíz humanística incuestionable. Si nos retrotraemos a hace casi 2.500 años, a los tiempos de Platón, ya se encuentran algunas claves para entender mejor la naturaleza de las revoluciones de la comunicación, y cómo se percibían en aquellos tiempos.

En el diálogo *Fedro*, Platón expresó su preocupación por el impacto en las formas de tradicionales de enseñanza y aprendizaje de la nueva gran tecnología de la comunicación de su época, a saber, la escritura. Su preocupación era que las nuevas generaciones, como consecuencia de la generalización de la escritura, perdieran la habilidad de pensar. Para Platón, saber algo significaba memorizarlo y recitarlo. Pero esa nueva tecnología reducía la necesidad del saber memorístico, ya que era posible consultar algo en un texto escrito. Uno de los personajes del *Fedro* afirma: “Ella sólo producirá el olvido en las almas de los que la conozcan, haciéndoles despreciar la memoria; confiados en este auxilio extraño abandonarán a caracteres materiales el cuidado de conservar los recuerdos, cuyo rastro habrá perdido su espíritu”⁸. ¿Les suena familiar? Es algo que los profesores de hoy en día comentamos a menudo al referirnos al uso que los alumnos hacen de Internet, sobre todo para buscar información instantáneamente. Ellos preguntan: “¿por qué necesitamos memorizar esto? Podemos encontrarlo en un instante en nuestro *smartphone*”.

Shakespeare, bloggers y periodistas ciudadanos

Para reflexionar sobre esta pregunta desafiante del alumno, armado con algún tipo de dispositivo móvil, vale la pena dar un salto de dos milenios, desde Platón hasta el siglo XVII, la época del Renacimiento y del dramaturgo inglés William Shakespeare. No en vano, el Renacimiento tiene mucho en común

8 *Fedro*, 274c-277a.

con nuestra época⁹. Entonces como ahora, un gran invento provocó cambios profundos en la sociedad: la imprenta en un caso e Internet en el nuestro. La imprenta hizo posible la producción masiva y relativamente barata de los libros, que antes eran objetos de lujo, accesibles sólo para los estamentos más altos de la sociedad. Aquella máquina sencilla impulsó la creación de nuevos géneros de literatura, la difusión de nuevas ideas revolucionarias y un nuevo lenguaje para el discurso público.

En nuestro tiempo, Internet ha reducido los costes de producción y distribución de la información a una ínfima fracción de lo que suponían en el pasado. Ha permitido la entrada en el espacio del discurso público a millones de personas a través de blogs, redes sociales y páginas web. Ha dado voz a millones de personas a las que nunca se oyó antes. También ha creado sus propios géneros de literatura y de comunicación, como los ya mencionados, así como infinidad de nuevos formatos de contenidos: reportajes en multimedia, bases de datos y mapas interactivos, *ebooks*, vídeo bajo demanda, y muchos más. Y nos ha expuesto también a cantidades masivas de información falsa, engañosa, ofensiva, sensacionalista y poco útil, así como a nuevos fenómenos de discurso y de discusión pública no siempre edificantes, como aquellos distorsionados por el protagonismo de los *trolls* de Internet.

Igualmente, en ambas épocas, la nueva tecnología hizo posible una nueva clase de escritores y comunicadores, profesionales y menos profesionales. Shakespeare es un buen ejemplo de los que por primera vez pudieron ganarse la vida con su pluma. Además, fue un caso innovador. Él carecía de la formación universitaria que le hubiera llevado al estudio de la literatura clásica de Grecia y Roma. De hecho, trabajaba en una industria nueva con mala reputación: el teatro de taquilla. Ganar dinero por vender entradas al público, que pagaba por disfrutar de la representación de sus obras, era algo ciertamente nuevo. Hasta entonces, los dramaturgos generaban sus ingresos por contar con un mecenas que patrocinaba las presentaciones de sus trabajos. El nuevo teatro popular, de masas, se consideraba peligroso y al margen de la legalidad. Shakespeare y otros autores que optaban por ese modelo de difusión literaria estaban sujetos a una censura agresiva. El autor de *Hamlet* vivió gracias a la taquilla y no recibió apenas retribución por la publicación de sus 36 dramas. Sólo la mitad de ellos se publicaron en vida, casi todos sin autorización y sin contraprestación por regalías. Los piratas literarios eran quienes explotaban

9 Breiner, J. (2011). Los siguientes párrafos provienen de ese ensayo.

la obra impresa. Todavía no se habían inventado los derechos de autor, ya que la nueva tecnología de publicación era demasiado nueva para ser contemplada por las leyes vigentes. ¿También esto les suena familiar?

Como sucede hoy en Internet, la democratización de la comunicación en tiempos de Shakespeare permitió que muchos escritores que antes nunca habían tenido acceso a una gran audiencia pudieran contar con una plataforma pública de difusión de sus creaciones. En ambas épocas, también, esos nuevos autores solían tildarse de incompetentes en el uso del lenguaje y otros recursos literarios. El propio Shakespeare –no precisamente culpable de tales “pecados”– captó un sentimiento común de la época sobre este tema en su comedia *Trabajos de amor perdidos*. En ella satirizó los excesos literarios de esta nueva clase de escritores y oradores que tenían mucho protagonismo, poca formación y menos cultura. Ridiculizó, por ejemplo, su tendencia a hacer alarde de supuestos conocimientos de latín y griego. Tales críticas se asemejan mucho a algunas que escuchamos en nuestros días, por ejemplo en el ámbito del periodismo, en torno al trabajo de blogueros o periodistas ciudadanos. También se habla de la mala escritura, de la evidente falta de formación y educación que campa en las comunicaciones en las redes sociales, en la supuesta evolución del lenguaje hacia un pseudolenguaje dominado por la lógica del código telegráfico, lleno de jerga y vulgaridades, etc. De nuevo, poco parece haber cambiado en cuatro siglos.

Cierto es que las nuevas herramientas revolucionarias de la comunicación –la escritura en el tiempo de Platón y la imprenta en el de Shakespeare– tuvieron un impacto en las normas y las prácticas de esas épocas. Claro que generaron mucha ansiedad y conflicto, pero no causaron el colapso de la civilización. Al contrario, la raza humana no sólo sobrevivió a ellas, sino que se puede argumentar con facilidad que gracias a ellas progresó y avanzó. La herramienta revolucionaria de nuestros días, Internet, también va a seguir cambiando la civilización en maneras que no podemos predecir. Por ejemplo, la imprenta aceleró el movimiento hacia una nueva forma de gobierno, la democracia, en la Inglaterra del siglo XVII, en Francia y Estados Unidos en el XVIII, y posteriormente –a través de todos los movimientos de liberación– en América Latina ya en el XIX. Hoy día, los políticos, los partidos y los ciudadanos migran poco a poco a un nuevo espacio del discurso público, las redes sociales. Los movimientos revolucionarios aprovechan asimismo esas nuevas herramientas de comunicación. Y, casi con toda seguridad, de este nuevo panorama también se derivarán progresos y avances, aunque quizá ahora generen también ansiedad y conflictos.

La enseñanza en este nuevo entorno

Con Internet como herramienta revolucionaria de la comunicación, los profesores nos enfrentamos a la posibilidad de que nuestros métodos de aprender y de enseñar se vuelvan menos efectivos y relevantes. Posiblemente esa realidad nos asusta. Pero hay otra manera de considerar estos cambios, especialmente si tenemos en cuenta el ejemplo de la revolución de la comunicación que causó nuestra herramienta preferida de aprendizaje, el libro.

Durante al menos quinientos años, la investigación y la enseñanza en las universidades se han centrado en el libro. Nosotros todavía somos “gente del libro”, mientras que nuestros alumnos son “gente de Internet”. El periodista y profesor José Cervera explica la diferencia que esto supone en un breve artículo titulado “Elogio del usuario”, publicado en su blog *El Retiario*, nombre romano para los gladiadores que esgrimían como arma una red:

“Estamos fallando al público de Internet; estamos fracasando”: son las palabras con las que comienza su artículo. “La razón: los medios de comunicación digitales seguimos haciendo lo mismo que en la era del papel. Tratamos a nuestro público como a lectores. Y no lo son: son usuarios”¹⁰.

La lectura privada, en silencio, ha sido el método preferido de la gente del libro para aprender, comenta Cervera. Y prosigue: “El conocimiento hondo y verdadero sólo es posible mediante la lectura cuidadosa, detallada, y profunda. De hecho el conocimiento sólo es posible de este modo. Lector, por tanto, es igual a conocedor, y quien no sea un Lector en este sentido jamás podrá acceder a la verdadera sabiduría”. Pero el problema del mito del lector, del final de su era, es que “la profundidad de análisis que anima la lectura y la natural tendencia gregaria de los humanos ha terminado por crear silos de conocimiento casi aislados unos de otros, entre los que la comunicación resulta virtualmente imposible”.

El modelo de aprendizaje en la web, argumenta este autor, pone el énfasis en conectar ideas diferentes de otras disciplinas y a través de otros medios. “La Web está diseñada para acabar con el Lector y reemplazarlo por el Usuario”, sentencia Cervera. Y las diferencias entre ambos deben ser tenidas en cuenta por quienes se dedican a la transmisión de conocimientos (profesores, editores, etc.): “El Lector es pasivo, receptor inerte de las palabras emitidas por otro. El Usuario es activo y participa en un diálogo, no encaja un monó-

10 Cervera, J. (2015).

logo. El Lector recorre de modo lineal un camino marcado por el autor. El Usuario puede establecer su propio camino. El Lector almacena; el Usuario conecta... El Lector está solo; la lectura silenciosa es el epítome de lo antisocial y de la tarea única. El Usuario es gregario y por naturaleza y necesidad multitarea”.

Aun pudiendo estar en desacuerdo, o sólo parcialmente de acuerdo, con alguna de esas ideas, cualquier profesor que haya dado clases en los últimos años, y cualquier editor que haya intentado atraer a esta nueva generación de usuarios hacia los contenidos de su medio, puede reconocer muchas características acertadas en esta descripción del Usuario y de su mentalidad comunicativa. Necesitamos tiempo e investigación para entender mejor cómo mejorar nuestra respuesta a estos cambios, tanto en el aula como en los medios de comunicación. Y por ello se hace todavía necesario el estudio y la práctica de los principios de la innovación y el emprendimiento.

El propósito de las universidades

El verdadero papel de las universidades siempre ha sido la mejora de la sociedad. Para cumplir con esa función, por ejemplo, siempre ha tenido un rol central en la formación de los líderes. Las universidades comunican los valores, la ética, la cultura y la historia de la sociedad a través de estudiosos e investigadores inmersos en esas disciplinas. Y ¿cuál es la naturaleza de la sociedad actual? Según Drucker, es una sociedad cuyas grandes instituciones han perdido no sólo su fuerza, sino también su legitimidad y su credibilidad ante el público. Es una sociedad que necesita innovación en sus ideas, en sus productos y en sus servicios. En Estados Unidos, por ejemplo, la desigualdad de ingresos está destrozando a la clase media y al famoso “sueño americano”, concretado en la posesión de una casa, dos coches, buenas escuelas para los hijos y un futuro prometedor para la próxima generación. Utilizando la famosa metáfora económica de la asignación de recursos, se gasta mucho en armas, poco en mantequilla. En Europa, el Estado de Bienestar ha perdido asimismo su autoridad. La crisis financiera ha revelado cómo los políticos financiaban los generosos beneficios que durante décadas han prometido a sus votantes mediante una acumulación de niveles de deuda insostenibles. Compraban votos hoy y pasaban la factura a las próximas generaciones. Por otra parte, tanto los políticos como los sindicalistas y los empresarios se enriquecían en una red de corrupción gigantesca. Tanto Estados Unidos como Europa son sociedades que necesitan renovarse con ideas innovadoras y con gente que puede ponerlas en marcha: innovadores y emprendedores.

Tenemos tendencia a pensar en la innovación como algo que tiene lugar en el mundo de los negocios, especialmente, hoy, en el mundo digital. Se tiende a creer que innovación es lo que hacen grandes empresarios como Steve Jobs, de Apple, o el equipo que fundó Skype, compuesto por un danés, un sueco y un estonio. El escenario mitificado es aquel en el que una idea golpea al emprendedor como un relámpago mientras se ducha o acaba esbozada en la servilleta de un bar después de un partido de fútbol entre colegas. De ahí pasa a la oficina, donde la brillante idea se comparte con los compañeros de trabajo en la pizarra blanca. Finalmente, se lanza un nuevo producto y todos ganan millones de dólares. Las fotos de esos héroes del mundo digital acaban adornando las portadas de la prensa económica de todo el mundo. Es casi una forma de pornografía financiera, en la que los medios intentan estimular las emociones y los deseos de la audiencia para que se imaginen también en este paraíso de riqueza multimillonaria producida por su sencilla y genial idea innovadora.

Para los académicos, que buscan la sabiduría por sí misma, hay algo perverso, casi sucio, en considerar su trabajo con la mirada de la comercialización. Pero la innovación, como se ha visto, va mucho más allá de la comercialización. Comienza con acciones sumamente creativas. Tiene mucho que ver con la actividad de cualquier artesano o artista, más que con la del comerciante.

“Los poetas inmaduros imitan; los poetas maduros roban”, escribió el poeta T.S. Eliot en *The Sacred Wood*. “Los malos poetas pintarrajean lo que toman y los buenos lo transforman en algo mejor, o al menos diferente”. Los innovadores, como los poetas, construyen sus nuevas ideas sobre los hombros de sus antecesores. Esta acción de innovar requiere entender bien el pasado, la historia y el contexto donde tuvo lugar la creación original, tal y como describe Eliot. Por eso los artesanos y los artistas pasan mucho tiempo en el taller, en el estudio o en el escritorio probando y rechazando. El arte de escribir es re-escribir. El herrero siempre está intentando mejorar sus técnicas. El pintor elabora muchos esbozos para buscar la expresión más impactante. La innovación, por tanto, puede significar mejoras incrementales así como saltos revolucionarios. En este sentido, el arte y la técnica de los artistas y artesanos tienen mucho que ver con los métodos de los ingenieros y los científicos. Para estos, la esencia de la innovación está en la prueba y el error. La prueba de que no funciona no se entiende como un fallo, sino como parte de un aprendizaje.

En el contexto de la innovación en instituciones y organizaciones para hacerlas sostenibles, la habilidad de monetizar las nuevas ideas es otra acción

creativa igual a la de escribir un poema. No es arte; es comercio. Pero sí es creativa y requiere imaginación; es el arte de posicionar un producto y hacerlo imprescindible para el público. “Puedes poner mil canciones favoritas tuyas en el bolsillo y escucharlas todo el día” (iPod). “Puedes llevar en tu bolsillo todas las canciones favoritas, tus redes sociales, un GPS, las noticias de la última hora, las fotos familiares, una cámara de vídeo, tu correo electrónico y un teléfono que hace llamadas de larga distancia gratuitas mediante VOIP” (*smart-phone*). “Puedes llevar contigo todos los programas de televisión y las películas que más te gustan, y disfrutarlas donde y cuando quieras” (Netflix).

Este éxito comercial de la cultura de Silicon Valley es lo que primero captaba la atención del mundo al pensar en la innovación y el emprendimiento. La fiebre contagiaba a los encargados del desarrollo económico en cada pequeño pueblo y en cada gran país del mundo. Todos intentaban replicar los elementos de la fórmula mágica de ese mítico lugar y ponerse la corona del “próximo Silicon Valley”. Las universidades se unieron al desfile de instituciones que querían capitalizar la cultura y el saber hacer del valle mágico. En las escuelas de dirección de empresas surgían asignaturas, grados y cátedras en disciplinas de emprendimiento. Sus enfoques mezclaban la teoría con la práctica, y aspiraban a convertirse en incubadoras de los próximos emprendimientos que irrumpirían en el mercado frente a los agotados modelos antiguos. De este modo, intentaban crear sistemas para llevar la innovación del laboratorio y el aula al mercado. Por supuesto, esos programas podrían crear un flujo de caja importante, como el que alimentaba la caja de la famosa Stanford University, en el corazón de esa cultura.

Recientemente, siguiendo ese desembarco de la innovación y el emprendimiento en los campus universitarios, las escuelas de comunicación han comenzado a reconocer la necesidad de incorporar esas disciplinas a la formación de los periodistas y de otros profesionales de la comunicación. Muchas razones pueden explicar este fenómeno, pero una sobresale entre todas ellas: la industria de la comunicación, y en particular el sector periodístico, estaba en crisis, y los métodos tradicionales de gestión de los medios ya no funcionaban. Hace dos años tuve la oportunidad de recorrer algunos de los programas más notables de periodismo emprendedor en Norte América. Puede visitar y ver el funcionamiento de ocho de ellos –entre otros los de Arizona State University, Columbia University y Northwestern University–, pero había ya muchos más¹¹. En 2014 asistí a una cumbre de unos 50 profesores de perio-

11 Breiner, J. (2013a).

dismo emprendedor en la City University of New York (CUNY). Una de las conclusiones de la cumbre resaltaba sobre las demás: hay una demanda creciente de este tipo de asignaturas, justificada por grandes cambios en el mercado laboral, no solo en Estados Unidos sino en todo el mundo. Los periodistas profesionales ya no van a tener carreras largas y estables en un solo medio. La trayectoria más probable será trabajar en una serie de proyectos que podrían durar algunos años, no toda una vida. Lo importante no será la marca del medio donde se trabaja, sino la marca personal y profesional que el periodista desarrolle gracias a una serie de experiencias muy variadas. Y la capacitación nunca terminará si el periodista desea mantenerse competitivo.

CUNY tiene probablemente uno de los programas más innovadores sobre periodismo emprendedor. Su enfoque es ofrecer a los estudiantes la capacitación que necesitan en tecnología, marketing y negocios para lanzar su propio medio u otras iniciativas de comunicación digital¹². Muchos de los participantes vienen de fuera de los Estados Unidos. La demanda es global¹³.

En España, el interés por los programas de innovación y emprendimiento también crece día a día. En junio de 2014, un congreso similar al comentado tuvo lugar en Cuenca, en la Universidad de Castilla-La Mancha. Bajo el título “Periodismo emprendedor, una esperanza renovada”, unos 25 profesores de comunicación debatieron sobre la importancia de esas disciplinas en la formación universitaria¹⁴. La periodista Silvia Cobo sintetizó la situación de los emprendimientos periodísticos en España: luces (por ejemplo, la explotación de nichos descuidados por los medios locales), sombras (dependencia excesiva de la publicidad) y desafíos (el desarrollo de múltiples fuentes de ingresos para los nuevos proyectos)¹⁵.

Como sucede con la implantación de la cultura del emprendimiento en el mercado, también este campo de estudio y de aprendizaje debe afrontar buen número de retos al incorporarse a la formación universitaria.

Cómo se enseñan la innovación y el emprendimiento

Hay muchos mitos sobre los emprendedores. Uno de los más comunes es pensar que siempre son audaces, atrevidos, carismáticos, elocuentes, casi

12 (2014), <http://towknight.splashthat.com/>

13 Breiner, J. (2014).

14 (2014), https://www.uclm.es/actividades/evento.aspx?id_evento=5196

15 Cobo, S. (2014).

súper héroes y un poco *rock stars*, y que se definen por el logro de grandes hazañas. La verdad es que en la práctica muchos se caracterizan por rasgos más bien contrarios a los citados; a menudo evitan riesgos, son tímidos y hablan poco. Pueden trabajar dentro de grandes organizaciones o en pequeñas *startups*. Innovan a partir de una investigación profunda sobre cómo mejorar los productos y sobre cómo entender de manera nueva y mejor las necesidades de los clientes. Sólo después tienen la disciplina necesaria para poner en marcha procesos que finalmente mejoren los productos o servicios. En la mayoría de los casos, además, avanzan mediante pequeños cambios incrementales, no con transformaciones revolucionarias. Y lo que quizá es más importante: el emprendedor no nace, se hace. O al menos, hay una mezcla de ambos factores. Hasta los que tienen habilidades extraordinarias necesitan aprender mucho para hacerlas fructificar. Este es un rasgo compartido entre los emprendedores exitosos: estudian y aprenden bien.

En los últimos siete años me he dedicado a estudiar a periodistas emprendedores de muy diversas clases, en diferentes países y en contextos culturales y socioeconómicos muy diversos. Y he llegado a la conclusión de que hay algunas características comunes, compartidas por aquellos que han logrado lanzar los proyectos más exitosos:

Tienen una gran pasión por su idea. Una pasión tan grande que, de hecho, les lleva a ver con claridad cuándo algún aspecto táctico del proyecto está fallando y se requiere, por tanto, dar un giro en una nueva dirección. Leo Prieto, fundador de *Betazeta* en Chile, una plataforma con diez millones de usuarios únicos al mes, ha apostado completamente por las audiencias móviles y ha rediseñado todos sus medios para acomodarlos a esa apuesta¹⁶.

Innovan constantemente. Juanita León, fundadora de *La Silla Vacía* en Colombia, ha movilizó a su pequeño equipo de cinco periodistas para crear exhaustivas y valiosas bases de datos sobre los “súper poderosos” del país, sus conexiones empresariales y políticas, y sus biografías. Su *website* se ha situado entre los medios más influyentes del país¹⁷.

Crean comunidades alrededor de los contenidos. El español *Eldiario.es*, por ejemplo, ha creado un tipo de club de 10.800 socios que pagan 60 euros anuales y reciben beneficios adicionales respecto a los lectores menos comprom-

16 Breiner, J. (2014a).

17 Breiner, J. (2014b).

tidos con el medio. Según su fundador, Ignacio Escolar, lo que realmente valoran los socios es formar parte de un proyecto de periodismo independiente, no condicionado por sus vinculaciones partidistas. El club genera algo más de medio millón de euros al año¹⁸.

Confían en una particular troika de perfiles profesionales. Cuentan, al menos, con una persona que tiene destrezas sobresalientes en cada uno de los tres perfiles profesionales clave para el éxito de un medio digital: el periodismo, el marketing y las ventas, y la tecnología. *El Confidencial*, en España, ha sobrevivido y crecido durante catorce años, más de la mitad de ellos en un entorno de profunda crisis económica, merced a la innovación constante en esas tres áreas. Alberto Artero, director general, y su equipo de 100 personas, tienen absoluta confianza en su unidad de innovación, en explotar múltiples fuentes de ingresos (eventos, patrocinios, libros, etc.) y en practicar un periodismo de primicias¹⁹.

Promueven la interactividad con la audiencia. Aprovechan la comunicación de doble vía con el fin de entablar conversaciones con los destinatarios de los contenidos. Asimismo, involucran a los usuarios en el proceso de escoger temas y de suministrar datos e información.

Buscan obsesivamente la diferenciación. Reconocen que no pueden publicar información que ya está disponible en muchos otros lugares, y por ello se esfuerzan en difundir noticias realmente ocultas, que a menudo incomodan a los poderes políticos, económicos, etc. Se ganan la confianza de su público por hacer que esos poderosos rindan cuentas.

Por el contrario, en este mismo campo de la innovación y emprendimiento periodísticos, las características de los que fracasan también son bastante comunes: no desarrollan un modelo de financiación desde el principio; asumen que pueden financiar todo con sistemas convencionales, sobre todo la publicidad; tienden a rechazar la importancia fundamental del marketing; reproducen casi sin cambios los contenidos de formatos tradicionales (o sea, texto, fotos, vídeos, sonido) en las páginas web, sin aprovechar las verdaderas fortalezas que ofrece el entorno digital (hipertextualidad, multimedialidad, interactividad); y no muestran especial interés por conocer a fondo a su audiencia, utilizando las mejores métricas.

18 Escolar, I. (2014).

19 Cobo, S. (2015).

La pedagogía del emprendimiento digital

Cuando comenzó mi experiencia como profesor en el campo del periodismo emprendedor, hace siete años, el primer problema que encontré fue la ausencia de materiales docentes, de manuales y textos básicos de apoyo para las clases. Por eso tuve que plantearme elaborarlos yo mismo. Tenía la experiencia suficiente para hacerlo gracias a mis dos décadas como redactor y editor en un diario que practicaba lo que hoy describiríamos como periodismo puro y duro, seguidas por una década como director general de un semanal económico. En el último cargo había aprendido lo suficiente de la gestión de un negocio –ventas de publicidad, marketing, circulación, producción, administración, elaboración de presupuestos, creación de nuevos productos, etc. –al frente de una plantilla con 30 empleados y con unos ingresos anuales de US\$ 5 millones. Junto a esa experiencia, para crear mi “manual” del periodismo emprendedor busqué materiales impresos y en línea, y logré construir un mosaico de temas y materiales provenientes de una gran variedad de fuentes. Mis blogs en español e inglés sirvieron al principio como secciones de las clases²⁰, e incorporé posteriormente, como material de apoyo, el libro *Generación de modelos de negocio*²¹, un trabajo fácil de entender y flexible, sumamente útil tanto para estudiantes como para profesionales con experiencia.

Con base en esos materiales, diseñé programas en periodismo emprendedor basados en dinámicas muy diferentes:

Aprendizaje combinado breve, en línea y presencial. Este tipo de programa se experimentó en el Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara, México. Se ofrecía un curso de cinco semanas en línea sobre periodismo emprendedor dirigido a toda América Latina, con una capacidad de 50 plazas. En el curso se enseñaba cómo identificar un nicho de mercado descuidado, cómo analizar la competencia, cómo crear un plan de marketing y hacer un buen plan de negocios. Los quince mejores alumnos de cada curso eran invitados a Guadalajara para recibir sesiones intensivas sobre habilidades multimedia y de emprendimiento durante tres días. Muchos de los participantes en el programa lanzaron posteriormente sus propios medios, y en algún caso, como *ClasesdePeriodismo.com*, de Perú, se convirtieron en referentes del sector.

Aprendizaje de un semestre en línea. Éste fue el modelo implantado en la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, donde coordiné El Laborato-

20 (2014), https://www.uclm.es/actividades/evento.aspx?id_evento=5196.

21 Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011).

rio de Emprendimientos Periodísticos Digitales. En este caso se seleccionaron diez emprendedores prometedores, con la idea de acelerar su desarrollo y de mejorar sus posibilidades de dar sostenibilidad a sus negocios. Durante el semestre realizaban tareas semanales, tenían videoconferencias con expertos, y debían hacer un seguimiento regular de cuarenta blogs especializados. Cuatro años más tarde, tres de los diez negocios que estaban en fase germinal se desarrollaron extraordinariamente, dos han prosperado logrando un crecimiento estable, y el resto tuvieron que dejar el mercado²².

Dos semanas de clases intensivas presenciales. Esta opción se adoptó para la incubadora Media Factory, en Buenos Aires. Tras una selección entre 150 medios candidatos, se trabajó con tres de ellos con el objetivo de acelerar su desarrollo y sostenibilidad. En las sesiones se trataban temas como la búsqueda de múltiples fuentes de ingresos, la gestión de la tesorería y los flujos de caja, el manejo de métricas avanzadas para analizar audiencias, la presencia en redes sociales, y otros contenidos más genéricos sobre liderazgo y administración de empresas. Además, en este caso, cada equipo participante recibió una inversión de US\$ 75.000 como parte del programa. La experiencia fue muy satisfactoria, ya que todos los medios han seguido creciendo desde la finalización del programa.

Cursos universitarios, en línea y presenciales. De modo más convencional, dentro de los programas de grado universitarios, se diseñó un curso de un semestre en el Instituto Tecnológico de Monterrey, en México, apoyado en el libro *Generación de modelos de negocio* y en su famoso modelo de gestión del emprendimiento, Canvas. Grupos de tres alumnos desarrollaban un medio digital, desde el plan de marketing hasta la elaboración de un prototipo, pasando por la presentación y aprobación de un plan de negocio. Asimismo, parte de esa experiencia se replicó en el Centro Knight de la Universidad de Texas, en el curso “Periodismo emprendedor: cómo monetizar y promocionar proyectos de contenidos para la Web”. La formación se ofrecía en español, a lo largo de cinco semanas, y se inscribieron doscientos alumnos, provenientes fundamentalmente de España, Estados Unidos y Latinoamérica.

Todas estas experiencias, muy diferentes entre sí, han ayudado a informar mis ideas sobre cómo enseñar el emprendimiento, al menos en el campo

22 Breiner, J. (2013b).

del periodismo. Han contribuido también a contrastar esta experiencia entre diferentes tipos de públicos.

Por lo que se refiere a los estudiantes universitarios, un argumento que a menudo se esgrime en contra de este tipo de formación a ese nivel es que la mayoría de ellos no va a emprender, y tampoco tiene el talento necesario para hacerlo. Pero eso nunca ha impedido que estudien filosofía y matemáticas, a pesar de que sabemos que en general no serán ni filósofos ni matemáticos. Cuando se enseña emprendimiento, hay que crear desde el principio la expectativa de que sí es posible crear una empresa, de que todos los alumnos pueden intentarlo, aunque nunca hayan hecho algo similar en su vida. De hecho, la realidad nos dice que cuando se guía a los alumnos a través del proceso de emprendimiento, incluso cuando la mayoría no tiene perspectiva de hacerlo, aprenden mucho de la disciplina y la investigación que se requiere para ser más innovadores. Al final, todos producen un prototipo de un medio digital y un plan de negocio, incluido un presupuesto, seguramente por primera vez en su vida. En el mundo ideal, este proceso es el punto de partida para proyectos futuros. Y se vayan a dedicar a unas u otras actividades, este tipo de ejercicio de emprendimiento en entornos digitales les es muy útil en el futuro. Cada industria es cada vez más una industria digital, multiplataforma y multimedia, y a lo largo de su vida laboral los graduados se encontrarán en múltiples situaciones en las que su capacidad de análisis y de agregación de valor en un entorno digital les diferenciará positivamente del resto. Por supuesto, algunos de los graduados acabarán emprendiendo sus propios proyectos.

Para los profesionales del periodismo y comunicadores en general, ese proceso de aprendizaje es también muy enriquecedor. Los cursos *online* funcionan bien porque los adultos suelen estar muy motivados. Tienen objetivos específicos y preguntas y problemas de la vida real que desean resolver. Además, se adaptan muy bien a la dinámica *online* de interacción entre los participantes y los instructores, bien en el formato de foros o a través de videoconferencias que facilitan el intercambio de preguntas y respuestas. En ese entorno de interacción, los instructores son conscientes de que los profesionales también actúan como profesores para el grupo, ya que muchos de ellos son verdaderos expertos en campos concretos de actividad. Un aspecto importante de estos programas dirigidos a profesionales es la gran duda ética que a veces se plantean los asistentes. Como ha sido tradición en la historia de la profesión periodística, la gran mayoría de los periodistas han vivido al margen de la parte comercial de la empresa, ya que existía la cultura de asociar el dinero y el marketing con la corrupción, con las presiones a los medios y con el

ejercicio de una influencia indebida. Estos temas suelen enriquecer la discusión sobre aspectos del emprendimiento que afectan a cómo compartir información relevante entre los distintos departamentos de las empresas, cómo plantear negocios que minimicen la influencia de los clientes y anunciantes en el contenido editorial, etc.

Una lección importante que se necesita repetir una y otra vez en este sentido es que, en el nuevo mundo del periodismo digital, los profesionales del marketing y los periodistas comparten muchas metas. Ambos quieren ofrecer un producto diferente, cada vez mejor, impactante y relevante. Ambos desean igualmente atraer a usuarios leales, que estos pasen mucho tiempo en la *website* y se conviertan en apóstoles de sus contenidos. Por supuesto, el éxito es necesario para poder mantener sus puestos de trabajo, y unos y otros quieren producir algo que tenga prestigio en la comunidad. Para los directivos de marketing, un producto de prestigio e íntegro es más fácil de vender con un sobreprecio, con una estrategia de marca *premium*. Para los periodistas, el periodismo de calidad es su razón de ser.

El emprendimiento y la innovación en el mundo periodístico actual tienen que tener en cuenta los cambios que se producen en el entorno. En el periodismo digital habrá situaciones que eran impensables en la época dorada anterior a Internet. Nunca hubiéramos imaginado entonces, por ejemplo, que tanto los periodistas como los vendedores de publicidad del medio pudieran sentarse juntos alrededor de una mesa para hablar de cómo conocer y servir mejor a la comunidad, de cómo fortalecer y expandir los lazos con ella. Pero hoy eso ocurre en los mejores medios de comunicación, y es bueno que siga ocurriendo. A un lado de la mesa, los periodistas intentan ofrecer el mejor producto informativo para la comunidad. Al otro lado, los vendedores y profesionales del marketing piensan en cómo monetizar la lealtad y el interés de esa comunidad. Este tipo de reuniones nunca hubiera ocurrido en el pasado, cuando los periódicos eran monopolios locales, porque el usuario no tenía opciones y debía consumir el único producto disponible, independientemente de la calidad de sus contenidos²³.

Realmente, la actividad de los periodistas en la actualidad no consiste sólo en investigar temas de interés para los propios periodistas, sino en pensar en cómo servir mejor a su comunidad con esos temas. Sin ese ejercicio conjunto

23 Estos párrafos sobre la ética y el marketing provienen de mi prólogo al libro de Manfredi Sánchez, J. L. (coord.) (2015).

de creación de comunidad en torno al medio, el periodismo de nuestros días no tiene razón de existir, ni desde el punto de vista editorial ni desde el comercial.

El arte liberal de emprender

La sociedad emprendedora que se implantó en Estados Unidos hace ya tres décadas está brotando con fuerza en otros lugares. Se puede advertir en muchos campos, desde los movimientos políticos populares que han emergido en muchas regiones hasta las empresas relativamente nuevas que han reclamado el dominio de las plataformas digitales (Amazon, Google, Alibaba en China), pasando por la explosión de las redes sociales y los nuevos medios de comunicación digitales, que día a día arrebatan audiencia e ingresos a los medios tradicionales.

Al comentar el panorama de la situación actual de la innovación en España, Antonio Tavira, consejero delegado de Elzaburu –una consultoría en propiedad intelectual afincada en Madrid– se hace eco de las palabras de Drucker: “Cualquier compañía puede tener innovación, incluso una pyme o una panadería. Todos nos tenemos que obsesionar con la calidad de nuestro trabajo, en todo tipo de empresas”²⁴. Tavira lidera una empresa con 165 empleados en España, Pekín y Múnich. En su opinión, cada empresa debe “tener una estrategia en la que sepa que sin innovación no se puede liderar el mercado. (Hay que) ver en qué puede arriesgar cada euro invertido para introducir cambios importantes en los sistemas de trabajo”. Vale la pena destacar que Tavira no habla de destellos de inspiración en la ducha, ni de eureka repentinos, sino de una continua revisión de los detalles del trabajo para identificar posibilidades de mejora. En este sentido, la innovación comienza en el trabajo en las trincheras.

Las universidades, y en particular las facultades que se dedican a estudios de comunicación, también tienen mucho que aportar. Si buena parte de la fuerza del cambio en nuestra sociedad va a depender de los emprendimientos de las empresas o de las organizaciones sin fines de lucro, es lógico mirar a las universidades como socios esenciales para ese cambio. Las universidades deben ser los lugares donde se desarrolle la investigación que sea la base para implementar las innovaciones, es decir, un espacio donde se combine la visión

²⁴ Monge, P. (2015), p. 22.

general de los cambios sociales con la visión particular del trabajo de las trincheras en las organizaciones. Hay que alinear a las universidades con la industria para ayudar a resolver problemas. Por supuesto, habrá que resolver algunos problemas para lograr ese objetivo. No será fácil unificar los tiempos de la academia (años) con los plazos de los negocios (semanas o meses). Tampoco será sencillo adaptar sus estructuras poco flexibles con las de organizaciones ágiles, con y sin ánimo de lucro. Finalmente, las universidades tendrán que superar su propio momento de crisis, sobre todo a la hora de recaudar suficientes recursos para afrontar los retos que se les presentan. Como ha ocurrido en la industria de la música, del cine, de los periódicos, de los libros y de la televisión –por citar algunos de los sectores más tradicionales de la comunicación–, las universidades han sufrido y seguirán sufriendo la irrupción de nuevos competidores, sobre todo aquellos orientados a ofrecer sus mismos productos y servicios en entornos digitales. Y tendrá que reaccionar ante ellos, aunque eso no sea fácil en una institución tan tradicional.

“Cualquier organización *existente*, ya sea una empresa, una iglesia, un sindicato o un hospital, se debilita rápido si no innova”, dijo Drucker. Pero tampoco se debe olvidar –apuntaba el gran pensador austríaco– que “cualquier *nueva* organización, ya sea una empresa, una iglesia, un sindicato o un hospital, fracasa si no está bien dirigida y gestionada”²⁵. De hecho, muchas empresas del tan celebrado sector de las “altas tecnologías” han desaparecido porque tenían innovación y emprendimiento, pero no los procesos de dirección adecuados para explotarlos adecuadamente.

Los grandes cambios en la sociedad actual no se están gestando en las decisiones de las juntas directivas de las grandes empresas, recordaba Drucker. Tenían lugar en el contacto de las organizaciones con los clientes, con los usuarios y con los ciudadanos. Y eso era posible, y lo es mucho más en la actualidad, precisamente por la revolución en las comunicaciones a la que se ha hecho referencia en este ensayo.

Si de hecho vivimos en una sociedad emprendedora, tenemos que integrar el emprendimiento en nuestras vidas. No hay momento mejor para hacerlo que empezar desde los grados universitarios. Hace muchos años, cuando cursaba un máster en literatura inglesa, con el plan de conseguir un doctorado que por diversos motivos no llegué a concluir, un compañero de curso hizo una observación que me pareció sumamente acertada y lógica. Nos pasába-

25 Drucker, P. F. (1989), p. 226

mos el tiempo hablando sobre cómo aprender el arte de la novela, pero la mejor manera, según él, era ponernos a escribir una. Para eso realmente servía nuestro estudio del arte de la narración, de cómo crear personajes memorables, de cómo escribir diálogos naturales y reveladores, de cómo lo habían hecho los grandes novelistas, etc. Su comentario me pareció, y me sigue pareciendo, muy sensato: *learning by doing*, aprender haciendo.

Con ese mismo espíritu, qué mejor manera de aprender las claves de esas dos actividades tan centrales en nuestro tiempo, la innovación y el emprendimiento, que hacerlo *haciendo*. Qué mejor modo de concluir la formación y el aprendizaje universitario de esas disciplinas que creando una empresa o una organización que pueda contribuir a solucionar problemas y satisfacer necesidades en la sociedad. Esas dos dimensiones, la del aprender y la del hacer, encajan a la perfección en la idea que Drucker tenía de la dirección como un “arte liberal”: “liberal”, porque aborda el conocimiento, desde el conocimiento de sí mismo hasta el conocimiento del mundo, en busca de la sabiduría y de la capacidad de liderar; “arte” porque se trata de practicar y aplicar esa sabiduría²⁶. ¿Y el mejor momento para comenzar a practicar ese arte del emprendimiento? La respuesta contundente de todos los emprendedores a los que he entrevistado es siempre la misma: “Hazlo ahora, no esperes”.

26 Drucker, P. F. (1989), p. 231.

BIBLIOGRAFÍA

(2014), *Entrepreneurial Journalism Educators Summit*, City University of New York Graduate School of Journalism, <http://towknight.splashthat.com/>

(2014), *Periodismo emprendedor, una esperanza renovada*, Universidad de Castilla-La Mancha, https://www.uclm.es/actividades/evento.aspx?id_evento=5196

Breiner, James (2014), “Demand for Entrepreneurial Journalism Training is Multilingual, International”, *News Entrepreneurs*, 3 de julio, <http://newsentrepreneurs.blogspot.com.es/2014/07/demand-for-entrepreneurial-journalism.html>

Breiner, James (2011), “Los nuevos lenguajes del periodismo en Internet”, *Revista Mexicana de Comunicación*, <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2011/05/30/los-nuevos-lenguajes-del-periodismo-en-internet/>

Breiner, James (2013a), “Eight leading programs in entrepreneurial journalism”, *News Entrepreneurs*, 3 de julio, <http://newsentrepreneurs.blogspot.com/2013/03/7-leading-programs-in-entrepreneurial.html>

Breiner, James (2013b), “Emprendimientos periodísticos”, *Revista Mexicana de Comunicación*, 29 de abril. <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2013/04/29/emprendimientos-periodisticos/>

Breiner, James (2014a), “Emprendedores digitales se vuelcan hacia móviles y redes sociales”, *Periodismo Emprendedor en Iberoamérica*, 25 de marzo, <http://newsleaders.blogspot.com.es/2014/03/emprendedores-digitales-se-vuelcan.html>

Breiner, James (2014b), “4 pioneros describen cómo lanzar un medio”, *Periodismo Emprendedor en Iberoamérica*, 27 de octubre, <http://newsleaders.blogspot.com.es/2014/10/4-pioneros-describen-como-lanzar-un.html>

Breiner, James (2015), “Prólogo”, en Manfredi Sánchez, Juan Luis (coord.), *Innovación y periodismo: Emprender en la universidad*, Sociedad Latina de Comunicación Social, La Laguna (Tenerife), pp. 9-19.

Cervera, José (2015), “Elogio del usuario”, *El Retiario*, 13 de marzo, <http://blog.rtve.es/retiario/2015/03/elogio-del-usuario.html>

Cobo, Silvia (2014), “Luces, sombras y retos del periodismo emprendedor”, *SilviaCobo.com*, 9 de junio, <http://silviacobo.com/luces-sombras-y-retos-del-periodismo-emprendedor/>

Cobo, Silvia (2015), “6 motivos para hablar (mucho más) de *El Confidencial*”, *SilviaCobo.com*, 19 de febrero, <http://silviacobo.com/6-motivos-para-hablar-mucho-mas-de-el-confidencial/>

Drucker, Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Routledge Classics, Londres y Nueva York.

Drucker, Peter F. (1989), *The New Realities*, HarperBusiness, Nueva York.

Drucker, Peter F. (2007), *The Practice of Management*, Routledge, Londres y Nueva York.

Eagleton, Terry (2015), “The Slow Death of the University”, *The Chronicle of Higher Education*, 6 de abril, <http://chronicle.com/article/The-Slow-Death-of-the/228991/>

Escolar, Ignacio (2014), “Las cuentas de eldiario.es en 2014”, *Eldiario.es*, 18 de marzo, http://www.eldiario.es/escolar/cuentas-eldiarioes-2014_6_367523258.html

Monge, Pablo (2015), “Al principio se copia, luego se innova”, *Cinco Días Fin de Semana*, 2-3 de mayo.

Moya, Francisco José y Gràcia, Ricard (2014), “Cronología de los 20 años de *El Periódico* en línea”, *El Periódico de Catalunya*, noviembre, <http://www.elperiodico.com/es/graficos/sociedad/aniversario-periodico-line-7295/>

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011), *Generación de modelos de negocios*, Planeta, Barcelona.

Periodismo emprendedor en Iberoamérica y News Entrepreneurs.

Platón (1957), *Fedro*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid.